

Lauri Ranto

## **Markkina-analyysi**

Case: Pii Poo Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Tekijä: Lauri Ranto

Työn nimi: Markkina-analyysi

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 40

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Pii Poo Oy:n markkinoita sekä kilpailijoita. Tavoitteena oli toteuttaa markkina-analyysi, jonka pohjalta yrityksen avainhenkilöt voivat toteuttaa sekä taloudellisia että strategisia päätöksiä esimerkiksi yrittäjäajennusta toteutettaessa.

Teoriaosuudessa käsitellään markkina-analyysiä kasvun tukena, liiketoimintastrategiaa sekä kilpailun eri osa-alueita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen hyviä ja huonoja ominaisuuksia, nykytilanne markkinoilla sekä kilpailijat ja niiden vetovoimaisuus. Tutkimusmenetelminä käytettiin avainhenkilöhaastattelun lisäksi benchmarkingia ja SWOT-analyysiä.

Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksellä on vielä paljon kehitettävää toiminnassaan, mikä on ymmärrettävää, koska yritys on ollut toiminnassa vasta noin puoli vuotta. Tuloksista selviää, miten asiakasmääriä saataisiin kasvatettua, miten liikkeitä voitaisiin kehittää ja miten vuosittaista rakennustapahtumaa ja sen saavuttamaa volyymiä saataisiin kehitettyä.

Lopuksi tässä työssä on esitelty toimenpide-ehdotuksia, joilla yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää. Toimenpide-ehdotukset ovat vastauksia ongelmiin, jotka tulevat esiin avainhenkilöhaastattelussa ja SWOT-analyysissä.

Avainsanat: SWOT-analyysi, benchmarking, markkina-analyysi, Pii Poo Oy

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: SME Entrepreneurship

Author/s: Lauri Ranto

Title of thesis: Market analysis

Supervisor(s): Sanna Joensuu-Salo

Year: 2016

Number of pages: 40

Number of appendices: 1

---

The purpose of this study is to identify the market of Pii Poo Ltd and its competitors. The aim was to carry out a market analysis, on the basis of which the company's executives could make both financial and strategic decisions for the company, for example, when executing its expansion.

The theoretical part deals with market analysis as support to growth, business strategy and various aspects of competition. The aim of this study was to find out the strengths and weaknesses of the company, its current situation on the market, as well as its competitors and their attractiveness. In addition to an interview with the key person of the company, benchmarking and SWOT analysis were used in the study.

The study results show that the company still has much room for improvement in its operations, which is understandable, because the company was established only half year ago. The results show how the number of customers could be increased and how the annual event and its volume could be developed.

Finally, proposals for action are presented to improve the company's operations. The proposals for action are answers to the problems that arise in the key person interview and SWOT analysis.

Keywords: SWOT analysis, benchmarking, market analysis, Pii Poo Ltd

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
TAULUKKOLUETTELO.....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Työn tavoitteet.....	7
1.2 Pii Poo Oy .....	8
2 MARKKINA-ANALYYSI KASVUN TUKENA.....	9
2.1 Kokonaismarkkinoiden ja kilpailutilanteen arviointi.....	9
2.2 Liiketoimintastrategia .....	10
2.3 Asiakkaat .....	11
2.4 Tarjooma.....	14
2.5 Differointi.....	15
2.6 Laatu .....	16
2.7 Hinnoittelu .....	17
2.8 Saatavuus .....	18
2.9 Tuotteet.....	19
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	21
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	21
3.2 Avainhenkilöhaastattelu .....	21
3.3 Benchmarkingin toteutus.....	22
3.4 SWOT-analyysin käyttö.....	23
4 TULOKSET .....	25
4.1 Haastattelu.....	25
4.2 SWOT-analyysi .....	27
4.3 Benchmarkingin tulokset.....	29
4.3.1 BR-lelut .....	30
4.3.2 Lelut24 .....	31
4.3.3 Toys R Us .....	31
4.3.4 Kärkkäinen.....	32

4.3.5 Verkkokauppa.com .....	32
4.4 Pii Poo Oy:n kilpailuedut .....	33
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
5.1 Toimenpide-ehdotukset.....	34
5.2 Työn arviointi.....	36
LÄHTEET .....	37
LIITTEET .....	39

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. SWOT-analyysi.....	24
Taulukko 2. SWOT-analyysi Pii Poo Oy.....	28
Taulukko 3. Benchmarking. ....	30

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa alan markkinatilanne LEGO-tuotteiden markkinointia ja myyntiä toteuttavien yritysten kilpailukentässä Pii Poo Oy:n toimessiannosta markkina-analyysiä käyttämällä.

Markkina-analyysin tärkeimpiä selvityksen kohteita ovat asiakkaat, tuotteet, erilaistaminen sekä kilpailijat ja Pii Poo Oy:n kilpailuedut kilpaileviin yrityksiin nähden. SWOT-analyysin ja benchmarkingin avulla voidaan kartoittaa yrityksen nykytilaa sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tutkimuksessa on haastateltu yrityksen avainhenkilöitä, joiden perusteella analysoidaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä sekä kasvumahdollisuuksia.

Markkina-analyysin tarkoituksena on myös päätöksenteon tukeminen. Lisäksi sen tuottaman tiedon avulla ja kilpailijoiden tarkastelun myötä yritys pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittämistä sekä mahdollista laajennusta.

## 1.1 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on toteuttaa yritykselle markkina-analyysi ja tuottaa sen pohjalta kehittämisideoita yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Tarkoitus on myös analysoida tämän hetkisten asiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä. Työn tavoitteena on myös kartoittaa Pii Poo Oy:n tärkeimmät kilpailijat. Benchmarkingia ja SWOT-analyysiä analysoimalla tavoitellaan myös sellaisia lopputuloksia, joiden avulla pystyttäisiin löytämään kilpailuetuja ja ylipäätään kehittämään yritystä. Lisäksi työn tavoitteena on muodostaa markkina-analyysi, jonka avulla yrityksen johto pystyy tekemään sekä taloudellisia- että strategisia päätöksiä tulosten ja johtopäätöksien avulla.

## 1.2 Pii Poo Oy

Toimeksiantajayrityksen tarina alkaa vuodesta 1997, jolloin Lelukauppa Pii Poo perustettiin. Yritys toimi yleisenä lelukauppana vuoteen 2011 asti. Lelukaupan yhteyteen perustettu LEGO-palikoihin keskittynyt verkkokauppa aloitti toimintansa vuonna 2007. Vuonna 2012 yritys luopui lelujen myynnistä ja siirtyi LEGO-tuotteiden ympärille rakennettuun liiketoimintaan. Vuonna 2015 Pii Poo laajensi avaamalla Vaasaan uuden liikkeen, Pii Poo Vaasan.

Vuonna 2016 Lelukauppa Pii Poon perinnettä jatkamaan perustettiin Pii Poo Oy, joka on LEGO-tuotteisiin erikoistunut liike. Yrityksellä on kolme kivijalkamyymälää, jotka sijaitsevat Ilmajoella, Vaasassa sekä Helsingissä. Ilmajoen liikkeen yhteydessä toimii myös verkkokauppa. Lisäksi Pii Poo Oy:llä on liikkeiden lisäksi seitsemän erillistä myyntipistettä muun muassa aktiviteettipuistoissa. Yrityksellä on neljä kokopäiväistä ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Kaikki edellä mainitut työntekijät ovat yrityksen osakkaita. Esimerkiksi tapahtumat ja messut vaativat kuitenkin ulkopuolisten työntekijöiden palkkaamista. Yrityksellä onkin reservissä viidestä kymmeneen työntekijää tapahtumia ja messuja varten.

Pii Poo Oy osallistuu aktiivisesti erilaisiin tapahtumiin, kuten messuille. Yritys on myös järjestänyt vuodesta 2009 alkaen Suomen suurimman LEGO-rakennustapahtuman, johon osallistui vuonna 2015 noin 6500 ja vuonna 2016 noin 8500 kävijää. Vuodesta 2009 alkaen tapahtumissa on vierailut yhteensä yli 30 000 kävijää. Tapahtuma onkin saanut laajaa mediahuomiota ulkomaisten TV-kanavien lisäksi muun muassa MTV3, Nelonen, HS, Iltasanomat, Iltalehti sekä monet paikallismediat. Yritys pyrkii edistämään suomalaista LEGO-kulttuuria muun muassa tapahtumien avulla.

Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt yrityksessä vuosia jo Lelukauppa Pii Poon aikana. Pii Poo Oy:n perustamisen yhteydessä kirjoittajasta tuli yksi yrityksen osakas ja hallituksen jäsen. Kirjoittaja työskentelee yrityksessä myynnin, markkinoinnin ja yrityksen kehittämisen parissa.



## 2 MARKKINA-ANALYYSI KASVUN TUKENA

Yhdistämällä yrityksen markkinoita koskevia tietoja, syntyy markkina-analyysi. Ensisijaisesti markkina-analyysin tiedot kattavat yrityksen markkinoita, toimintaympäristöä, ostajia, sidosryhmiä sekä tuotteita. Mahdollisuuksien mukaan näitä koskevat tiedot ovat liitettävissä yrityksen taloudellisiin sekä muihin johtamisessa esiintyviin tunnuslukuihin. Markkina-analyysin tavoitteena on saavuttaa päätöksenteossa hyödynnettävää tietoa, joka perustuu aktiivisesti ja järjestelmällisesti tuotettuihin mittareihin ja tunnuslukuihin. Markkina-analyysin hyödyllisyys ilmenee siinä, että siitä saadun tiedon avulla pystytään tekemään päätöksiä luotettavammin ja ilman suurta riskiä. (Lotti 2001, 26-27.)

Lotin (2001, 28-29) mukaan markkinatutkimuksen yksi osa on markkina-analyysi. Siinä hyödynnetään samoja analyysimalleja ja menetelmiä, kuin markkinatutkimuksessa. Sen menetelmin tietoja haetaan sekä yrityksen sisältä, että ulkoa. Pelkän yrityksen ulkoisten tai sisäisten tietojen avulla tietojen analysoinnista ei saada täydellisiä tuloksia.

### 2.1 Kokonaismarkkinoiden ja kilpailutilanteen arviointi

Lotin (2001, 49) mukaan yksi markkina-analyysin kulmakivistä on tieto kokonaismarkkinoista. Yrityksen, sen tuotteiden ja tuotemerkkien asema verrattuna suurimpien kilpailijoiden vastaaviin nähdäänkin juuri kokonaismarkkinoiden kautta. Kokonaismarkkinoista tietoja keräävät muun muassa tutkimusyrietykset sekä tilastoviranomaiset.

Kartoitettaessa kokonaismarkkinoita on huomioitava monia tekijöitä, jotka niihin vaikuttavat. Näitä ovat muun muassa muutokset taloudessa, asiakaskunnassa ja sen ostovoimassa. Lisäksi asiakaskunnan usko tulevaisuuteen, omien sekä kilpailijoiden toimenpiteet, uudet tuotteet markkinoilla, alan poliittiset päätökset sekä verotus ja korot ovat kokonaismarkkinoihin vaikuttavia tekijöitä. (Lotti 2001, 54.)

## 2.2 Liiketoimintastrategia

Kamenskyn (2008, 25) mukaan liiketoimintastrategia tarkoittaa kilpailustrategiaa. Käyttämällä tiettyä kilpailustrategiaa yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetu harjoittamallaan alalla. Liiketoimintastrategia pohjautuu ajatukseen, jossa jokapäiväinen kilpailu käydään liiketoimintatasolla. Vielä 1980-luvulla painopiste kohdistui yrityksen johtoon, mutta vähitellen siirryttiin liiketoimintatasolle. Silloin kommunikoidaan asiakkaiden, kilpailijoiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Yrityksen tulee saavuttaa ja edelleen ylläpitää yhtä tai useampaa kilpailuetua, jonka avulla sen on mahdollista erottautua kilpailijoistaan.

Differointistrategiassa on tavallista ajatella, että differointi on pelkästään tuotteen erilaistamista. Todellisuudessa differointistrategiaa toteutettaessa on huomioitava paljon muutakin. Differointia toteutettavan yrityksen tulee huomioida tuotteen hinnan, laadun ja ominaisuuksien lisäksi myös sen mahdolliset lisäedut. Lisäetuja voivat olla vaikkapa takuu, huollot ja toimitus. Differointistrategiassa keskeistä onkin, että juuri lisäetujen avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitellun kilpailuedun (Kamensky 2008, 257-256.)

Kamenskyn (2008, 257) mukaan yrityksen täytyy pystyä toteuttamaan differointistrategiaa niin tehokkaasti, että sitä on vaikea kopioida. Erilaistamista toteutettaessa sitä tulee tarkastella arvoketjun ja -verkoston turvin, mikä tekee kopioinnista huomattavasti haastavampaa. Lisäksi erilaistamisen tulee pohjautua osaamiseen, sillä luonnollisesti sen kopioiminen on mahdotonta.

Kamenskyn (2008, 258) mukaan differointistrategia saattaa ajoittain aiheuttaa yrityksen päättävissä elimissä turhautumista, kun se yhdistetään organisaation talouteen. Asiakkaille tavoiteltua hyötytasoa tutkailtaessa onkin huomioitava, että tätä toteutetaan kannattavalla kustannustasolla verrattuna asiakashyötyihin. Kustannustason aiheuttaessa hintojen nousun, täytyy yrityksen varmistaa, että asiakkaalla ei ole ongelmaa maksaa erilaisuudesta. Pahimmassa tilanteessa, mikä voi johtua esimerkiksi yrityksen huonosta maineesta, lisähyödyistä aiheutuvat kulut kasvavat suuremmiksi, kuin niistä kertyvät tulot.

Markkinoilla on paljon eri toimialoja, joilla on suppea määrä erilaistamistekijöitä. Silloin differentointistrategian valitseminen ei välttämättä ole viisain päätös. Toimialan tilanne voi kuitenkin olla sellainen, että erilaistamistekijöiden rooli on suuri. Usein kustannustehokkuus antaakin mahdollisuuden toteuttaa erilaistamistekijöiden avulla differentointistrategiaa, jolla se erottautuu muista toimijoista ja samalla haastaa alan suuret kilpailijat. (Kamensky 2008, 256.)

### **2.3 Asiakkaat**

Asiakkaita on niin paljon, että jokainen eroaa toisesta ostotavoissaan. Ostotavoilla tarkoitetaan tuotetta, ostopaikkaa, miten useasti ja miten paljon ostetaan, minkä verran rahaa kulutetaan sekä sitä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi ostohetkellä. Markkinoilla on hyvin laaja valikoima tuotteita, jotta asiakkaat löytäisivät haluamansa. Yritykset tekevät jatkuvasti työtä löytääkseen sopivia ostajaryhmiä, joiden tarpeet ne pyrkivät täyttämään tekemillään tuotteilla. (Bergström & Leppänen 2007, 51.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 51-52) mukaan asiakkaiden ostokäyttäytymisessä näkyvät aina myös ihmisen taustatekijät, mitkä ovat yleensä helposti selvitettävissä. Taustatekijät ovat tosiasioita, ne ovat helposti mitattavissa ja niistä on saatavilla tilastoja. Tärkeimpiä esimerkkejä näistä ovat tulot, ikä, sukupuoli, perhe, ammatti, koulutus, asuinpaikka, kieli ja uskonto. Esimerkiksi miesten ja naisten ostokäyttäytyminen on erilaista, samalla tavalla, kuten perheiden ja yksineläjien. Taustatekijät eivät aina selitä kaikkea ostokäyttäytymistä, kuten sitä, miksi joku ostaa aina vaatteita ostaessaan kalliita merkkivaatteita ja miksi toinen taas syö aina ravintolassa.

Pystyäkseen ymmärtämään ostajia paremmin, myös sisäiset tekijät tulee kartoittaa. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa tarpeet, motiivit, asenteet ja persoonallisuus. Erilaiset viiteryhvät, kuten perhe ja ystävät, täytyy myös huomioida, sillä myös ne vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Elämäntyyli määräytyykin suurelta osin juuri ulkoisten, sekä sisäisten tekijöiden perusteella. Edellä mainittujen lisäksi yrityksen eri toimenpiteet, esimerkiksi markkinointi ja asiakaspalvelu vaikuttavat asiakkaiden ostopäätökseen. Ostaminen, tai ostamatta jättäminen tarkoittaa ostopäätöstä, joka on osa ostoprosessia. (Bergström & Leppänen 2007, 53.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 53) mukaan henkilökohtaiset ostamiseen ja ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ovat sisäisiä tekijöitä. Niitä voidaan kutsua myös psykologisiksi tekijöiksi. Vaikka sisäiset tekijät ovatkin eri asioita kuin ulkoiset tekijät, ei niitä silti voi erottaa toisistaan, koska ihmisen ollessa vuorovaikutuksessa, sen käyttäytyminen saattaa muuntua. Sisäisiä tekijöitä ovat tarpeet, ostomotiivit, asenteet ja persoonallisuus.

Ilman tarvetta asiakas ei osta, eli toisin sanoen tarve on puutetila. Myös markkinointiväyryksen toiminta perustuu pitkälti asiakkaiden tarpeisiin. Yritys voi menestyä vain selvittämällä jatkuvasti asiakkaiden tarpeita ja sitten myymällä tarpeiden täyttämiä tuotteita. Tarpeet voivat olla joko käyttö- tai välinetarpeita. Käyttötarpeella kuvataan käyttöä, mitä varten tuote hankitaan. Välinetarpeella tarkoitetaan tuotetta, jolla pyritään täyttämään muun muassa pätemisen tai viihtymisen tarve. Yleensä ostaja ostaa tuotteen, joka kuvastaa hänestä tiettyä mielikuvaa, minkä hän haluaa ulospäin itsestään antaa. Tarpeet voivat olla myös tiedostettuja tai tiedostamattomia. Tiedostettu tarve on esimerkiksi uusien housujen osto, asiakas tajuaa, että hänen housut ovat rikki, joten hän tarvitsee uusia vaatteita. Tiedostamaton tarve on tarve, jota asiakas ei välttämättä tajua. Tätä tarvetta yritykset pyrkivät herättelemään esimerkiksi markkinoinnillaan. (Bergström & Leppänen 2007, 54.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 55) mukaan ostomotiivit ovat erilaisia syitä ostamiseen. Vaikka tarve on puutetila ja se aktivoi asiakkaan, niin vasta motiivit selittävät ostajan valintoja. Motiivit selittävät, miksi asiakas ostaa uuden kalliin merkkituotteen, eikä hae kierrätyksestä korvaavaa tuotetta.

Motiivit voidaan luokitella järki- ja tunneperäisiin motiiveihin. Järkipäiset motiivit on helppo perustella ostopäätöksen yhteydessä, sillä ne voivat perustua esimerkiksi tuotteen turvallisuuteen tai käyttöikään. Tunneperäiset motiivit taas ovat vaikeammin perusteltuja, sillä ne voivat olla esimerkiksi tuotteen muodikkuuteen tai nuorekkuuteen liittyviä perusteluja. Tiedostetut motiivit voidaan rinnastaa järkipäisiin motiiveihin ja tiedostamattomat motiivit tunneperäisiin motiiveihin. (Bergström & Leppänen 2007, 56.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 56-61) mukaan asenteilla kuvataan asiakkaan tapaa suhtautua tuotteeseen tai yritykseen. Tiedot ja uskomukset ovat asenteita, ja

niiden vaikutusta asiakkaan toimintaan ei voi vähätellä. Esimerkiksi, lehden kirjoittaessa negatiivisesti yrityksestä, josta asiakkaalla on jo ennestään huono kuva, muodostuu asiakkaan asenne entistäkin negatiivisemmaksi. Asenteisiin vaikuttavat eri tekijät. Mediat jakavat tietoa yrityksistä, jotka muokkaavat asiakkaiden käsityksiä. Asenteisiin vaikuttavat myös vahvasti kokemukset. Esimerkiksi huonon asiakaspalvelun seurauksena asiakas saattaa ensi kerralla asioida viereisessä liikkeessä. Elinympäristö ja ennakkoasenteet ovat myös suuressa roolissa kartoitettaessa asenteita. Asenteita voidaan oppia esimerkiksi oman perheen kulttuurista, jolla on vahva vaikutus asenteeseen. Ennakkoasenteet ovat rinnastettavissa myös perheen kulttuuriin. Jos esimerkiksi vanhemmilla on huonoja kokemuksia tietystä yrityksestä, myös jälkikasvu saattaa välttää kyseisen yrityksen palveluita/tuotteita.

Persoonallisuuteen vaikuttavat sekä ympäristö- että synnynnäiset ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa fyysinen rakenne, luonne, älykyys, tarpeet, asenteet, harrastukset ja elämäkokemukset. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, millainen ostaja henkilöstä kehittyy ja millaisia valintoja hän tekee. (Bergström ja Leppänen 2007, 58.)

Markkinoija on kiinnostunut siitä, ovatko asiakkaat innovatiivisia, eli ostavatko he uusia markkinoille tulleita tuotteita. Kokeilunhaluiset, eli uutuuksia ostavat asiakkaat voidaankin jakaa neljään eri ryhmään. Edelläkävijät hakevat tietoa uusista tuotteista, ja ovat valmiita ostamaan niitä heti välittämättä muiden mielipiteistä. Mielipidejohtajat taas hankkivat aktiivisesti tietoa vaihtoehtoisista tuotteista ja toimivat muille ostajille esimerkkinä. Tätä ryhmää voidaan pitää yrityksille hyvin tärkeänä, sillä toimiessaan esimerkkinä he vaikuttavat muihin ostajiin. Enemmistö on ryhmä, joka ostaa tuotetta vasta, kun se on ollut jo jonkin aikaa kaupan hyllyllä. He ottavat mallia mielipidejohtajilta, eivätkä juurikaan etsi uutuuksista tietoa. Niin sanotut matimöhäiset taas ostavat tuotetta, kun se on ollut jo vuosia valikoimassa ja sitä myydään alennuksella pois. Ryhmää ei juurikaan kiinnosta kehityksen seuraaminen tai oleminen ajan hermolla alan tuotteista. (Bergström ja Leppänen 2007, 60.)

## 2.4 Tarjooma

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 112) mukaan tarjoomalla tarkoitetaan koko tarjolla olevaa tuotteiden/palveluiden kokonaisuutta. Pitkäjänteisten asiakassuhteiden saavuttamisen edellytyksenä on yrityksen kehitettävä onnistunut kokonaisuus. Tarjooman onnistuneeseen muodostumiseen vaikuttavat erityisesti yrityksen tuotepäätökset. Tuotepäätökset koostuvat aina lajitelmasta ja valikoimasta yksittäiseen tuotteeseen.

Tuotepäätöksiä tehtäessä lajitelmastaan ja valikoimastaan, yrityksen on tehtävä tarkat päätökset siitä, mitä tuotteita markkinoidaan. Päätöksillä tavoitellaan yrityksen kannalta parasta mahdollista tuotteiden kokonaisuutta ja sitä, että tarjoomalla saataisiin asiakkaiden tarpeet täytetyksi ja edelleen liiketoiminta kannattavaksi. (Bergström & Leppänen 2007, 114.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 114) mukaan lajittelu tarkoittaa tuoteryhmiä, joita yritys markkinoi. Valikoimalla taas tarkoitetaan tietyn tuoteryhmän sisältämiä vaihtoehtoja. Esimerkiksi lelukaupan lajitelmalla tarkoitetaan kaikkia tuotteita, kuten lasten uimaleluja ja pikkuautoja. Lelukaupan valikoima sen sijaan voi sisältää muun muassa tietyn tuotteen, kuten uima-altaan, jossa on erikokoisia ja -näköisiä uima-altaita.

Koko lajitelman kannattavuuden saavuttaminen on hyvin tärkeää yritykselle. Tuotteiden on täydennettävä toisiaan, kun tavoitellaan ostajien tarpeiden täyttämistä hyvällä kokonaisuudella ja palvelulla. Lisäpalvelut täydentävät ydinpalvelua, ja yhdessä nämä täyttävät asiakkaiden tarpeet. (Bergström & Leppänen 2007, 114.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 115) mukaan yritykselle huomattavia päätöksiä ovat lajitelma- ja valikoimaratkaisut, kun päätetään tarjoomasta. Tuotteiden tulee myös olla sopivan hintaisia, ja niiden tulee olla saatavilla, kun tuotteille on kysyntää. Yrityksen tavoitteet, voimavarat, kilpailumarkkinoilla ja ostajien ostotavat ovat huomioitavia asioita, kun muodostetaan lajitelmia ja valikoimia.

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 116) mukaan tuotteen kannattavuus, menekki, kiertonopeus sekä sen imago ja sopivuus lajitelman muihin tuotteisiin ovat tärkeitä huomion kiinnittämisen kohteita. Vakio-, sesonki-, kampanja-, veturi-, kannibaali-, ja

hyllynlämmitystuotteet ovat vähittäiskaupan yleisiä tuotteita. Vakiotuotteilla tarkoitetaan tuotteita, jotka sisältyvät aina yrityksen lajitelmaan. Sesonkituotteita ovat tuotteet, jotka ovat tiettyinä kausina myytäviä tuotteita. Kampanjatuotteita on kahdenlaisia, vakio- tai sesonkituotteita, ja ne ovat tietyn kampanjan aikana mainostettavia tai niiden hinnat ovat usein alennettuja. Veturituotteilla pyritään saamaan liikkeeseen asiakkaita erityisesti hinnanalennuksia. Kannibaali- ja hyllynlämmittäjätuotteet ovat tavallisia. Kannibaalituotteet ovat keskenään samanlaisia ja vievät myyntiä toisiltaan, kun taas hyllynlämmittäjätuotteet eivät juurikaan käy kaupaksi, vaan vievät myyntitilaa muilta tuotteilta.

Yrityksissä on erilaisia mittareita, jotka ovat tärkeässä roolissa lajitelma- ja hyllytilan suunnittelussa. Esimerkkejä mittareista ovat kiertonopeus, markkinaosuus ja kannattavuus. Erityisen tarkkaan näitä mittareita käytetään juuri kannibaali- ja hyllynlämmittäjätuotteiden kohdalla. (Bergström & Leppänen 2007, 116.)

## **2.5 Differointi**

Differoinnilla tarkoitetaan tuotteen erilaistamista, eli yrityksen pyrkimystä kehittämään sellaisen tuotteen, että se eroaa muista markkinoiden vastaavista tuotteista. Tuotetta on vaikea vertailla kilpailijan tuotteeseen, mikä antaa myös vapautta tuotteen hinnoitteluun. Erilaistamiseen on monia eri keinoja, kuten tuotteen sisältö, ulkonäkö ja sen ominaisuudet. Erilaistamista voidaan edistää muun muassa markkinoinnin avulla. (Kokkolanseudun Kehitys Oy [Viitattu 22.9.2016].)

Yleensä mielletään, että differointi on pelkästään tuotteen erilaistamista. Todellisuudessa differointia toteutettaessa on huomioitava paljon muutakin. Differointia toteuttavan yrityksen tulee huomioida tuotteen hinnan, laadun ja ominaisuuksien lisäksi myös sen lisäedut. Lisäetuja ovat esimerkiksi takuu, huollot ja toimitus. Esimerkiksi tällaiset lisäedut ovat palveluita, joiden takia asiakas arvostaa differointia toteuttavan yrityksen tuotteita, eikä vain juokse halpojen hintojen perässä. (Kokkolanseudun Kehitys Oy [Viitattu 22.9.2016].)

Tuotteen differointia eli erilaistamista tulee edistää myös eri keinoilla. Mahdollisia uutuustuotteita tulee etsiä jatkuvasti, minkä lisäksi niitä täytyy markkinoida aktiivisesti. Lisäksi tuotteilla tulee olla korkea laatutaso. Erilaistamisen keskiössä ovat myös ainutlaatuiset liiketilat mahdollisesti arvostetussa ympäristössä. Yrityskuvan tulee olla myös hyvä, mikä on helppo saavuttaa esimerkiksi hyvällä asiakaspalvelulla. Erilaistamista edistää myös ”vakioasiakkaat” eli asiakasuskollisuus. Laaja myymäläverkko, eli saatavuus on yksi keskeinen erilaistamisen tekijä. (Kokkolan-seudun Kehitys Oy [Viitattu 22.9.2016].)

## 2.6 Laatu

Kuluttajamarkkinoilla on paljon erilaisia ihmisiä, joten on selvää, että jokainen mieltää laadun omalla tavallaan. Lisäksi eri tuotteissa on monia eri tekijöitä, mitkä muodostavat laadun. Tämän seurauksena laadun ominaisuuksia ovatkin kaikki ne tekijät, joita kuluttajat tuotteissa arvostavat. Mahdollistaakseen mahdollisimman puolueettoman laadun varmistamisen, tuottajat toteuttavat monia erilaisia tutkimuksia ja testejä, joiden avulla tuotteiden laatu voidaan varmistaa. (Bergström & Leppänen 2007, 130.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 130) mukaan nykypäivänä ostajan on helppo vertailla tuotteita omien kokemuksiensa kautta muun muassa mediassa nähtyyn markkinointiin, maksettuun hintaan, saatuun tuoteinformaatioon tai tutun ihmisen kokemukseen. Laadun käsityksiä voivat olla esimerkiksi tehokkuus, tuotteen pitkä kestävyys, turvallisuus, maku, ulkonäkö, kotimaisuus, palvelualltius tai tuotetietous.

Jokaisella asiakkaalla on tuotteista omat näkemyksensä, ja yrityksen onkin erityisen tärkeää tietää ne. Tämän vuoksi yrityksen onkin hyvä toteuttaa aktiivisesti asiakas-tyytyväisyyskyselyitä ja hankkia palautetta. Itse tuotteen tai palvelun lisäksi laatukäsitykseen voivat vaikuttaa myös yleinen yrityksen toiminta ja markkinointitoimenpiteet. (Bergström & Leppänen 2007, 130.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 130) mukaan yritys määrittelee monia eri asioita, jotka vaikuttavat ostajien mieltämiin tuotteen laatukäsityksiin. Näitä ovat muun mu-



assa tuotteen ydin, hinta, merkki, ulkonäkö, huolto ja takuu, myyntipaikka, markkinoitviestintä sekä tuottaja ja valmistusmaa. Tuotteen ydin sisältää koostumuksen, eli raaka-aineet ja valmistusmenetelmän. Nämä vaikuttavat siihen, millainen tuote on.

Esimerkkinä voidaankin pitää mielikuvaa, jossa korkealaatuinen tuote on tuotettu käsintehtynä. Tuotteen hinta on myös tärkeä asia laatua mitattaessa. Hinta onkin yleensä yhteydessä tuotteen merkkiin. Usein tietty merkki takaa asiakkaalle, että tuote on korkealaatuinen, ja silloin siitä voi myös maksaa hieman enemmän. Asiakas voi myös mieltää tuotteen laadukkaaksi, jos sillä on pitkä takuu tai se näyttää ulkoisesti mielekkäältä. Ympäristö eli myyntipaikka on yksi laatuun liittyvä tekijä. Asiakas mieltää tuotteen laadukkaaksi, kun se ostetaan erikoisliikkeestä eikä esimerkiksi sekalaisesta alehallista. Markkinointiviestinnällä yritys tuo tuotteiden lisäksi itsensä esille. Esimerkiksi mainonnalla on suuri vaikutus asiakkaiden mielikuviin ja ostopäätökseen. Viestintä voi joskus epäonnistua, jolloin luodaan liiallisia odotuksia, minkä seurauksena laatu kuva kärsii. Viestinnän tavoitteena onkin tukea yrityksen laatutavoitteita. Tuottajalla ja valmistusmaalla on tärkeä rooli, jos asiakas haluaa laadukkaan tuotteen. Esimerkiksi kesäsesongin aikana mansikoita ostettaessa asiakas arvostaa kotimaista, kun taas tekniikkaa ostettaessa valmistusmaana arvostusta kerää esimerkiksi Japani. (Bergström & Leppänen 2007, 130.)

## 2.7 Hinnoittelu

Asiakkaalle tuotteen hinta voi kertoa sen arvosta ja laadusta. Jos yritys ei ole saavuttanut mitään konkreettista kilpailukeinoja, voi hinta olla sille ainut työkalu saavuttaa kilpailuetu. Yrityksen lähtiessä hintakilpailuun sillä on oltava kustannusetu kilpailijoihin nähden, joka voi perustua mm. tuotannon tehokkuuteen.

Ropen ja Vahvaselän (1998, 130-131) mukaan yrityksen hinnoittelumahdollisuuksiin vaikuttaa markkinarakenne. Jos yrityksellä on monopolitilanne, eli se tuottaa yksin tuotetta markkinoilla, on sillä suuri hinnoitteluvapaus. Mikäli toinen tai useammatkin yritykset alkavat myydä samaa tai samankaltaista tuotetta, toisin sanoen tarjonta ylittää kysynnän, hintataso saattaa alkaa vajoamaan alas, kun yritys haluaa saada tuotteensa kaupaksi.

Jos yritys onnistuu differoinnissa, eli erilaistamisessa, pystyy se saavuttamaan suuren hinnoitteluvapauden. Toisaalta, jos erilaistamista ei kyetä toteuttamaan, on hinta ainut menestymisen keino. Tässä tilanteessa yrityksen tulee pystyä alentamaan tuotannon yksikkökustannukset matalammalle, kuin mitä kilpailijoiden –kustannukset ovat, sillä yksikkökustannukset määrittävät hinnan alarajan. (Rope & Vahvaselkä 1998, 131.)

Yritys-Suomen nettisivujen (Viitattu 11.9.2016) mukaan hinnoittelumenetelmät voidaan luetella markkinapohjaiseen-, katetuotto- ja omakustannus- eli voittolisähinnoitteluun. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinnat perustuvat hintatasoon, jota kilpailijat toteuttavat. Tuotteen hinta yritykselle saadaan, kun markkinahinnasta vähennetään oma voittotavoite. Nykypäivän kilpailutilanteen johdosta markkinapohjaista hinnoittelua käytetään monissa yrityksissä. Katetuottohinnoittelu perustuu tuotteen hinnan muuttuviin kustannuksiin. Hinnan tulee kattaa kaikki muuttuvat kustannukset, ja jäljelle jäävällä katetuotolla yrityksen on saatava katettua sen kiinteät kustannukset. Jos yritys kykenee ylittämään tuotteiden yhteenlasketulla katetuotolla kiinteät kustannukset, jää sille voittoa. Omakustannus- eli voittolisähinnoittelussa huomioidaan tuotteesta aiheutuneet muuttuvat kustannukset, mutta myös osa kiinteistä kustannuksista. Lopullinen myyntihinta saadaan, kun haluttu voitto ja verot lisätään omakustannusarvoon. Saatu myyntihinta on minimihinta. Minimihintaa ei tule alentaa lyhyellekään aikavälille.

## **2.8 Saatavuus**

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 152) mukaan saatavuus on yksinkertaistettuna ostamisen helpottamista. Ennen, kuin yritys kehottaa markkinointiviestinnän avulla ostamaan, on tärkeä kertoa, mistä ja miten tuotteita voi ostaa. Ostajan täytyy pystyä ostamaan missä tahansa, milloin tahansa sekä haluamansa määrän tuotteita. Lisäksi yrityksen täytyy tarjota ostajalle joustavat maksutavat.

Saatavuuden termillä, joka on korvannut entisen jakelun, on kolme eri ulottuvuutta, markkinointikanava, tuotteiden jakelu sekä ulkoinen ja sisäisen saatavuus. Markkinointikanava kuvaa tuotteiden/palveluiden välittäjien ketjua, joka välittää tuotteen

asiakkaalle. Eri yritykset, eivät vain moninaisen kaupan ryhmittymät, voivat muodostaa ketjun. Tuotteiden jakelu kattaa kaikki eri tehtävät, jotka liittyvät kuljetukseen, varastointiin ja hankintaan. Yrityksen tuotteiden varastoinnin, kuljettamisen ja toimitamisen tehtävät ovat fyysistä jakelua. Tällä tarkoitetaan osa-aluetta yrityksen logistiikasta. Osa-alue sisältää kokonaisuuden materiaali- ja tietovirroista. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman suuri tehokkuus, ja välttää kustannuksia, jotka syntyisivät tuotteiden pitkistä varastointiajoista. Tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen tuleekin valita oikea markkinointikanava ja suunnitella toimiva logistiikka. Yrityksen tuotteiden saatavuudella kuvataan sekä ulkoista, että sisäistä saatavuutta. Ulkoinen saatavuus on sitä, miten helposti ostajat löytävät ostopaikan ja sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan ostopaikan siisteyttä jonka seurauksena ostajat löytävät tuotteet mahdollisimman helposti. (Bergström & Leppänen 2007, 153.)

Kauppojen ja palveluyritysten sekä sisäiseen että ulkoiseen saatavuuteen liittyy myös ongelma-alueita. Ulkoisen saatavuuden ongelmat, eli asiakkaan ja ostopaikan välisten esteiden poistaminen, on tärkeä kartoittaa ja edelleen pyrkiä ratkaisemaan. Ulkoisen saatavuuden ongelmia ovat mm. sijainti, kulkuyhteydet, tilat, parkkipaikat, opasteet ostopaikkaan sekä aukioloajat. Sisäisen saatavuuden ongelmia ovat esimerkiksi sisääntulon opastus, ongelmaton liikkuminen, asiakaspalvelu, somistus ja palvelupisteet. Ulkoisen saatavuuden tapaan, edellä mainitut sisäisen saatavuuden ongelmat ovat tärkeä kartoittaa ja pyrkiä ratkaisemaan. (Rope & Vahvaselkä 1998, 147.)

## 2.9 Tuotteet

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 112) mukaan tuotteella tarkoitetaan kaikkea mahdollista, mitä yritys markkinoi ja myy asiakkaille käytettäväksi tai kulutettavaksi. Toimenpiteen tarkoituksena on saada asiakkaiden tarpeet täytetyksi. Asiakkaan kannalta tuotteella tarkoitetaan hyötyä ja mielihyvää, jos tuote tarjoaa. Esimerkiksi asiakkaan ostaessa lelukaupasta lapselleen uima-altaan, hän ei osta sitä uima-altaan vuoksi, vaan uimisen ja lapsen virkistymisen vuoksi. Tuotteen käsite ymmärretään yleensä vain yrityksen tuotannon lopputulokseksi. Tuote käsittää kuitenkin myös markkinoitavaa hyödykettä, josta on luotu kokonaisuus markkinoinnin avulla.

Tavarat ja palvelut ovat yleisiä käsitteistä tuotteesta, mutta tuotekäsitteellä voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi ihmistä, paikkakuntaa tai vaikkapa yleishyödyllistä toimintaa. Ihminen voi olla tuote, kun puhutaan näyttelijästä. Paikkakunnan tuotteistamisella tarkoitetaan esimerkiksi yritystontteja. Yleishyödyllinen toiminta voi olla tuotteena esimerkiksi MML. (Bergström & Leppänen 2007, 112.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 112-113) mukaan tuotteita voidaan ryhmitellä usein eri tavoin. Markkinoilla olevat tuotteet ovat ryhmiteltävissä niiden sisältöjen mukaan. Tavaratuotteilla voidaan tarkoittaa leluja, elintarvikkeita ja vaikkapa kauneudenhoitotuotteita. Palvelutuotteet voivat olla pankki- ja hierontapalveluita. Paikkatuotteita voivat olla huvipuistot tai vaikkapa uimahallit. Aatetuotteet voivat sisältää mm. uskonnon tai järjestötoiminnan. Taidetuotteella voidaan tarkoittaa maalauksia tai sävellyksiä. Tapahtumatuote voi olla esimerkiksi LEGO-rakennustapahtuma tai urheilutapahtuma. Urheilija tai runoilija puolestaan voidaan kategorioida henkilötuotteeksi.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan toteutettua mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna, jolloin haastattelun edetessä suunnitellun rungon lisäksi voidaan käyttää täydentäviä kysymyksiä. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen, eli avainhenkilöhaastatteluiden lisäksi SWOT-analyysiä sekä benchmarkingia.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen, johon sisältyy mielikuva, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa pyritään siihen, että sen kohde saataisiin kartoitettua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

#### 3.2 Avainhenkilöhaastattelu

Tämän opinnäytetyön haastattelu toteutettiin Pii Poo Oy:n tiloissa. Paikalla olivat opinnäytetyön tekijä, yrityksen toimitusjohtaja Tuomo Ranto sekä tuote- ja kehityspäällikkö Timo Ranto. Haastattelurungon rakentaminen perustui siihen, mitkä kysymykset olisivat mahdollisimman hyviä laajuudeltaan yrityksen kehittämisen ja markkinoiden kartoittamisen kannalta. Haastattelu sisälsi 5 avointa kysymystä, joihin molemmat yrittäjät vastasivat vuorotellen. Tutkimuksen haastattelurunko oli seuraavanlainen:

1. Ketkä ovat teidän asiakkaitanne?
2. Arvioi kuinka monta ostavaa asiakasta liikkeessä käy päivittäin?
3. Miten liikkeen asiakasmääriä saataisiin kasvatettua?

4. Miten yritystä voisi kehittää, jotta se erottuisi paremmin kilpailijoihin nähden?
5. Miten vuosittain järjestettävä LEGO-rakennustapatuma vaikuttaa yrityksen toimintaan?

### 3.3 Benchmarkingin toteutus

Benchmarking tarkoittaa yksinkertaistettuna vertailua ja mielenkiintoa muiden tekemistä ja toimintaa kohtaan. Arviointi, vertailu, muilta organisaatioilta oppiminen sekä omien tapojen kyseenalaistaminen ovat benchmarkingin keskeiset menetelmät. Vaikka vertailu ja oppiminen ovatkin benchmarkingin keskiössä, ei sen tarkoitus ole kopioida muita. Termillä ei ole niin sanottua oikeaa käännoä. Teksteissä ja puheissa on käytetty muun muassa esikuvilta oppimista ja esikuvavertailua. Benchmarking on vuorovaikutteisen oppimisen prosessi, jonka mukaan oppiminen tapahtuu tutkailtaessa esikuvia. Prosessin tavoitteena on oman toiminnan parantaminen. (Hotanen, Laine & Pietiläinen, 2001, 6-7).

Pattersonin, Kepplerin ja Mapsonin (1995, 23) mukaan benchmarkingin konsepti sisältää oppimista ja jakamista. Esimerkiksi vertailemalla työtapoja toisten kanssa voi saada arvokasta tietoa, jota voi edelleen soveltaa omaan tilanteeseen. Benchmarkingia voi soveltaa lähes mihin vain. Sitä voi käyttää esimerkiksi työntekijän ylittöiden tai toimitusaikojen vertailussa. Jokaisen yrityksen tulisi paneutua ko. asioihin, ja jokainen johtaja voi oppia toisten kokemuksista.

Hotasen, Laineen ja Pietiläisen (2001, 8) mukaan benchmarkingissa on tärkeä sisäistää, että jokainen yritys omaa vahvuutensa ja heikkoutensa. Yrityksen täytyy myös muistaa, vaikka se joskus vaikeaa saattaa ollakin, että kilpailijoiden toimintaa tutkailtaessa voidaan oppia jotain. Benchmarkingissa suurin haaste kohdistuu parhaan käytännön vahvuuksien havaitsemiseen ja siihen, miten havainnot voidaan hyödyntää oman yrityksen kehittämisprosessissa. Lisäksi menestyvä yritys suuntaa katseensa tulevaisuuteen, eli ennakoi tulevaisuutta.

Benchmarkingprosessin onnistumisen ehkä tärkein edellytys on johdon sitoutuminen. Kehittämisen tulee perustua missioon, visioon ja strategioihin. Benchmarkingprosessista tulee tehdä projektisuunnitelma, jonka lisäksi prosessilla tulee olla ammattitaitoinen ohjaaja, jonka avulla ennalta-asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Onnistumisen edellytyksenä ovat myös pienin askelin eteneminen sekä benchmarkingprosessin menetelmien tuntemus. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 9-10.)

Benchmarkingprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta. Ensimmäinen on luonnollisesti kehityskohteen valinta. Johtavien elimien on tuettava valittua kohdetta, minkä lisäksi sen on tuettava johdon sekä sidosryhmien päämääriä. Suunnitteluvaihe sisältää mm. tavoitteiden, vastuiden, aikataulun ja resurssien määrittelyn. Toteuttamisen vaiheessa kuvataan nykytila omasta prosessista sekä analysoidaan oma toiminta. Vertailuvaiheessa on tärkeää suunnitella vierailun sisältö, kuten esimerkiksi valmistautuminen ja vierailunaikainen analysointi. Toimeenpano- ja vakiinnuttamisvaiheessa toteutetaan projektin suunnittelu, motivoidaan sekä johdetaan jatkuvasti tavoitteena olevaan muutokseen. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 14-15.)

Benchmarkingin kohteiksi valittiin Pii Poo Oy:n tärkeimmät kilpailijat, jotka ovat BR-lulut, Lelut24, Toys R Us, Verkkokauppa.com sekä Kärkkäinen. Yritykset valittiin benchmarkingin kohteiksi, koska ne ovat tarjoomaltaan Pii Poo Oy:n varteenotettavimmat kilpailijat. Lisäksi kyseiset yritykset panostavat paljon LEGO-tuotteiden markkinointiin sekä myyntiin. Yrityksiä vertailtiin saatavuuden, valikoiman ja veto-voimaisuuden perusteella.

### **3.4 SWOT-analyysin käyttö**

SWOT-analyysi, eli nelikenttäanalyysi on selkein ja yleisin analysointimenetelmä, jota käytetään yritystoiminnan analysointiin. Analyysin avulla saadaan helposti selvitettyä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Arvioitaessa yrityksen toimintaa on keskeisin asia aina kartoittaa asiat, jotka vaikuttavat sen nykytilaan ja tulevaisuuteen. Yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät saadaan luokiteltua yksinkertaisesti nelikenttämuotoon, eli SWOT-analyysiin. (Suomen Riskienhallintayhdistys [Viitattu 22.9.2016].)

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>

Taulukko 1. SWOT-analyysi.

SWOT-analyysiin tulisi saada kerätyksi kaikki ne ratkaisut, jotka ovat merkitseviä kriittisten menestystekijöiden kannalta. Lisäksi nämä ratkaisut tulee saada toimiviksi. Näin ollen SWOT-analyysin tärkeimmäksi onnistumisedellytykseksi voidaan kin sanoa, että siihen tulee kerätä kaikki olennainen tieto eri analyyseistä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 232.)

SWOT-analyysin avulla yritystoiminnan analysointi sopii kaikenkokoisilla ja –tyyppisille yrityksille. Analysointi voi kohdistua tiettyyn yritystoiminnan osaan tai koko yritykseen. Rajattu analysointi, eli yritystoiminnan osan analysointi voi kohdistua esimerkiksi markkinoihin tai tuotteisiin. Analyysiä tehtäessä tulisi pyrkiä pitämään erillään nykytila, eli vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät eli uhat ja mahdollisuudet. (Suomen Riskienhallintayhdistys [Viitattu 22.9.2016].)

Ropen ja Vahvaselän (1998, 232) mukaan jokainen nelikentän laatikko on käytävä läpi SWOT-analyysin kokoamisen jälkeen. Lisäksi jokaisen laatikon kohdalta täytyy toteuttaa konkreettiset ratkaisut. Ratkaisut ovat toimenpiteitä, joilla sekä vahvuuksia että mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, ja toimenpiteitä, joilla heikkouksia voidaan trimmata ja uhkiin varautua.



## 4 TULOKSET

### 4.1 Haastattelu

Ensimmäisessä kysymyksessä haettiin vastausta siihen, ketkä ovat Pii Poo Oy:n asiakkaita.

Asiakkaitamme ovat pääosin lapsiperheet, pienempi osa on aikuisharrastajia. Kesäisin kuitenkin osa asiakkaista on turisteja. (Haastateltava 1.)

Pii Poo Oy:n asiakkaita ovat pääasiassa lapsiperheet. Osa asiakkaista on myös lasten vanhempia sekä isovanhempia. Kesäisin korostuvat myös turistien osuus asiakkaista. Turistit ovat lähinnä nuoria aikuisia sekä lapsiperheitä. Turistit ovat pääosin venäläisiä, virolaisia sekä japanilaiset ja kiinalaiset.

Toisen kysymyksen tavoitteena oli selvittää, kuinka monta ostavaa asiakasta liikkeessä käy päivittäin.

Vaasassa keskimäärin seitsemästä kymmeneen asiakasta. (Haastateltava 1.)

Pii Poo Oy:n Vaasan liikkeessä käy päivittäin noin 7-10 ostavaa asiakasta. Helsingin liikkeessä taas ostavia asiakkaita on noin 55 päivässä. Toisaalta, todellisten asiakkaiden määrä saattaa olla joskus pienempi, sillä osa ostotapahtumista saattaa tulla samoilta asiakkailta.

Kolmannen kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa toimintatapoja, joilla asiakasmääriä saataisiin kasvatetuksi.

Asiakasmääriä saataisiin kasvatettua entistä paremmalla mainonnalla, sekä erilaisilla markkinointitempauksilla. Asiakasmääriin vaikuttaisivat myös varmasti esimerkiksi viikoittaiset tarjoukset. Myös perinteinen mainonta saattaisi yrityksen yhä useamman tietoon, joka saattaisi lisätä asiakasmääriä. (Haastateltava 1.)

Pii Poo Oy:n asiakasmääriä saataisiin kasvatettua entistä paremmalla markkinoinnilla sekä erilaisilla markkinointitempauksilla. Tehostetulla markkinoinnilla yritys saataisiin yhä useamman tietoon. Varmasti myös viikoittaiset tarjoukset toisivat asiakkaita. Uusia asiakkaita saataisiin myös panostamalla myymälöiden yleiseen näkyvyyteen, kuten näyteikkunoihin ja hankkimalla katuständejä. Näillä keinoilla saataisiin ohikulkijoiden kiinnostus herätettyä. Lisäksi sosiaalisen median potentiaalia täytyisi hyödyntää paremmin. Erilaiset arvonnat, kampanjat ja mielenkiintoiset uutiset saisivat ihmiset reagoimaan ja jakamaan kokemuksiaan. Myös perinteisellä mainonnalla saavutettaisiin ihmisiä, jotka eivät tiedä Pii Poosta.

Neljännessä kysymyksessä haettiin keinoja siihen, miten yritystä voisi kehittää, jotta se erottuisi paremmin kilpailijoista.

Myymälöiden valtti on käytettyjen LEGO-palikoiden tarjonta, sekä LEGO-erikoistuotteet ja omat tuotteet (esim. postikortit). Käytettyjen palikoiden esillepanoa ja valikoimaa tulisi kehittää, mikä vastaisi myös asiakkaiden toiveisiin. (Haastateltava 2.)

Pii Poo Oy erottuisi kilpailijoista paremmin esimerkiksi brändin kehittämisellä, panostamalla liikkeiden tyylikkyyteen. Myös entistä enemmän Pii Poo Oy:n vahvuuteen, eli erikoistumiseen panostaminen auttaisi erottumista. Myös tuotevalikoiman kehittäminen loisi kilpailuetua. Myymälöiden valttia, käytettyjen LEGO-palikoiden tarjontaa tulisi kehittää. Niiden esillepano, sekä luomalla valikoimasta asiakkaiden toiveita vastaava ovat tärkeitä kehittämisen kohteita. Pii Poo Oy erottuisi kilpailijoistaan myös markkinoimalla erikoisuuksiaan, joita ovat esimerkiksi LEGO-postikortit ja muut LEGO-erikoistuotteet. Lisäksi yrityksen täytyy kehittää omia tuotteita, esimerkiksi LEGO-vuosikalentereita, omia malleja tai omia palikkaeriä. Näiden avulla myös brändiä saataisiin muokattua kohtuullisen helposti omaperäiseksi.

Viidennessä kysymyksessä pohdittiin, miten vuosittain järjestettävä LEGO-rakenustapahtuma vaikuttaa yrityksen toimintaan?

Tapahtuma kasvattaa liikevaihtoa, mutta ennen kaikkea sen avulla saadaan laajaa näkyvyyttä ja uusia asiakkaita sekä verkkokauppaan että kivijalkamyymälöihin. (Haastateltava 1.)

Pii Poo Oy:n vuosittain järjestettävän LEGO-rakennustapahtuma on suuri tekijä yrityksen liikevaihdossa. Ennen kaikkea yritys kuitenkin saavuttaa tapahtuman ansiosta laajaa huomiota sekä kuluttajien että median keskuudessa. Vuosien saatossa tapahtuman kävijämäärä on kasvanut, minkä johdosta myös yrityksen tunnettuus ja uskottavuus on vakiinnuttanut Pii Poo Oy:n asemaa Suomen tunnetuimpana LEGO-toimijana. Tapahtuman ansiosta Pii Poo Oy tuo vuosittain yrityksen nimen julkisuuteen ja pitää yrityksen asiakkaiden muistissa. Onnistuneet tapahtumat ovat antaneet uskoa ja mahdollistaneet useita eri liiketoimintoja sekä uusia kehitteillä olevia liiketoimintoja. Näiden lisäksi tapahtuma on mahdollistanut eri yhteistyöverkostojen muodostamisen. Myös suhteet alan harrastajiin sekä LEGO-yhtiön edustajiin sekä muihin yhteistyökumppaneihin ovat kehittyneet tapahtuman ansiosta.

#### **4.2 SWOT-analyysi**

Alla olevassa taulukossa on lueteltu Pii Poo Oy:n vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Ne perustuvat suurilta osin jo olemassa olleiden yritysten perintöön, uuden henkilöstökunnan kokemukseen ja osaamistasoon sekä Pii Poo Oy:n strategiaan valintoihin.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LEGO-tietous</li> <li>- Kokemus yritystoiminnasta</li> <li>- Tapahtuman perinne</li> <li>- ”Uniikit” liikkeet</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Epäammattimainen toiminta</li> <li>- Konseptin sekavuus</li> <li>- Hajanainen brändi</li> <li>- Sisäinen viestintä</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhtenäinen kauppaketju</li> <li>- Liiketoiminnan kehittäminen</li> <li>- Monopolin muodostaminen</li> <li>- Pii Poo –brändi</li> <li>- Suomen suurin LEGO-valikoima</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijat</li> <li>- Toimintojen eriytyminen</li> <li>- Epäammattimaisuus</li> <li>- Hintakilpailu</li> </ul>

Taulukko 2. SWOT-analyysi Pii Poo Oy.

Pii Poo Oy:n vahvuuksia ovat LEGO-tietous, kokemus yritystoiminnasta, tapahtuman perinne sekä ”uniikit” liikkeet. LEGO-tietoudella tarkoitetaan kokemusta ja tietoutta LEGOsta yrityksenä, sen tuotteista, ja kulttuurista. Kokemuksella yritystoiminnasta tarkoitetaan ”yrittäjäkulttuuria.” Jokaisella yrityksen jäsenistä on kokemusta yritystoiminnasta esimerkiksi perheyriyten ja omien toiminimien ansiosta. Tapahtuman perinteet juurtavat juurensa vuoteen 2009. Siitä asti media ja keskimäärin 5000 ihmistä kertyy Pii Poon ympärille yhden viikonlopun aikana. ”Uniikeilla” liikkeillä tarkoitetaan kokemuksellisuutta ja elämyksellisyyttä. Jokaisessa liikkeessä on erilaisia näyttelyitä ja rakennelmia.

Yrityksen heikkouksia ovat epäammattimaisuus, konseptin sekavuus, hajanainen brändi ja sisäinen viestintä. Epäammattimaisella toiminnalla tarkoitetaan tehottomuutta ja järjestymättömyyttä, joka saattaa näkyä ulospäin esimerkiksi palvelun sekavuutena. Konseptin sekavuudella tarkoitetaan epäselvyyttä, joka asiakkaalle

saattaa tulla, kun hän ajattelee mikä on Pii Poo, ja mistä saa mitään. Hajanaisella brändillä tarkoitetaan liikkeiden erilaisuutta, erillistä tapahtumaa ja epäjohdonmukaista markkinointia. Lisäksi tapahtuman hyödyntämisen tehokkuus on heikohkoa. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan päällekkäistä työskentelyä, dokumentoinnin puutoksia ja samojen asioiden pohdintaa.

Pii Poo Oy:n mahdollisuuksia ovat yhtenäinen kauppaketju, liiketoiminnan kehittäminen, monopolin muodostaminen, Pii Poo –brändi ja Suomen suurin LEGO-valikoima. Yhtenäisellä kauppaketjulla tarkoitetaan useita liikkeitä ympäri Suomea. Liiketoiminnan kehittämisellä taas tarkoitetaan mm. LEGO-myyntipaikkojen ja tapahtuman kehittämistä. Monopolin muodostamisella tavoitellaan sitä, että Pii Poo Oy saavuttaisi niin vahvan brändin ja imagon, että kilpailijoiden olisi käytännössä mahdotonta tulla markkinoille. Suomen suurin LEGO-valikoima tarkoittaa sitä, että Pii Poosta saisi kaikkia mahdollisia LEGO-tuotteita, sellaisiakin, mitä muualta ei saa.

Yrityksen uhkiin kuuluvat kilpailijat, toimintojen eriytyminen, epäammattimaisuus ja hintakilpailu. Kilpailijat pystyvät käytännössä tekemään kaiken saman, kuin Pii Poo Oy. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee kehittää imagoa ja brändiä, uusia ideoita sekä laajentaa ja pitää yhteistyöverkostoja yllä. Toimintojen eriytymisellä tarkoitetaan mahdollisuutta, jossa kivijalkamyymälät kehittyvät omanlaisiksiin eikä toiminnot tue tai liity toisiinsa. Epäammattimaisuudella tarkoitetaan toimintojen ja työtapojen jäämistä heikolle tasolle sen sijaan, että niitä kehitettäisiin jatkuvasti. Tämän vuoksi yritys ja henkilöstö jäisivät keskinkertaiselle tasolle. Hintakilpailulla tarkoitetaan sitä, että hävitään hinnoittelussa isoille marketeille ja ketjuille.

### **4.3 Benchmarkingin tulokset**

Suomen markkinoilla kilpailijoiden tarjoamat tuotevalikoimat ovat vahvoja, mutta osittain myös heikkoja. Kilpailevista yrityksistä muutama tarjoaa peruspakettien lisäksi erikoisuuksia Pii Poo Oy:n tapaan. Pienemmän valikoiman omaavat yritykset taas tarjoavat samoja tuotteita, kuin Pii Poo Oy, mutta heidän valikoimansa on kuitenkin samalla määrällisesti ja laajuudeltaan suppeampi.

Kaikki kilpailevat yritykset myyvät LEGO-tuotteiden lisäksi myös leluja, mikä tekee niistä, ja varsinkin niiden liiketiloista ns. normaalin myymälän ja vähittäiskaupan. Kaikilla yrityksillä on kivijalkamyymälän lisäksi verkkokauppa. Verkkokauppa on nykypäivän markkinoilla kuluttajien keskuudessa suosittu hankintamalli, minkä vuoksi ko. yritykset ovat varteenotettavia kilpailijoita.

Kilpailijoilla on maantieteellisesti vahva asema, sillä ko. yrityksillä on monia myymälöitä melko laajalla alueella Suomessa. Saatavuus on kilpailuetuna ratkaiseva tekijä ostopäätöstä tehtäessä. Suurimmista kilpailijoista on kerrottu seuraavissa kappaleissa sekä oheisessa taulukossa. Taulukossa on lueteltu yritysten toimipisteet, jotka sijaitsevat Suomessa.

<b>Yritys</b>	<b>Saatavuus</b>	<b>Valikoima</b>	<b>Vetovoimaisuus</b>
BR-lelut	29 myymälää ja verkkokauppa	Lelu- ja LEGO-tuotteet	Hyvä
Lelut24	1 myymälä ja verkkokauppa	Lelu- ja LEGO-tuotteet	Hyvä
Toys R Us	5 myymälää ja verkkokauppa	Lelu- ja LEGO-tuotteet	Hyvä
Verkko- kauppa.com	3 myymälää ja verkkokauppa	LEGO-tuotteet sekä mm. ATK-tarvikkeet	Tyydyttävä
Kärkkäinen	4 myymälää ja verkkokauppa	LEGO-tuotteet sekä mm. rauta-tarvikkeet	Tyydyttävä
Pii Poo Oy	3 myymälää ja verkkokauppa	LEGO-tuotteet	Kiitettävä

Taulukko 3. Benchmarking.

#### 4.3.1 BR-lelut

BR-Lelut on yksi Pii Poo Oy:n suurimmista kilpailijoista, koska sillä on myymälät samoissa kaupungeissa, kuin Pii Poollakin. Yritys myy LEGOjen lisäksi myös muita

lelujä. BR-Lelujen nettisivujen (Viitattu 8.9.2016) mukaan yritys on perustettu vuonna 1950. Yrityksen perusti alun perin aviopari, joka osti lehtikioskin Tanskasta. Yrityksen tuotteisiin kuuluivat mm. paperi- ja juhlatarvikkeet. Pian huomattiin, että lelut myyvät hyvin erityisesti joulunaikaan.

Paperikaupasta kehittyi lelukauppa kuitenkin vasta vuonna 1963, jolloin avioparin pojat alkoivat myös kehittää yritystä. Samalla yrityksen nimi muutettiin BR-Leluiksi. Kehityksen myötä alkoi muovautua vähittäismyyntiketju, jolle alettiin luomaan perustaa (BR-Lelujen tarina [Viitattu 8.9.2016].)

Samana vuonna, jona BR-Leluista tuli lelukauppa, avattiin myös toinen myymälä. Tämän jälkeen ketju laajensi joka vuosi, ja avasi vuosittain uuden myymälän. Kasvu vauhdittui, ja nykyään BR-Leluilla onkin jo noin 250 myymälää Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa, Suomessa ja Pohjois-Saksassa. Suomessa myymälöitä on yhteensä 29. (BR-Lelujen tarina [Viitattu 8.9.2016].)

#### **4.3.2 Lelut24**

Lelut24 on ehkä yksi Pii Pii Oy:n vartenotettavimmista kilpailijoista, sillä se toteuttaa konseptissaan Pii Poo Oy:n tapaan myös käytettyjen LEGOjen ostamista ja myymistä. Lisäksi sillä on verkkokauppa. (Lelut24, LEGOT – Käytetyt [Viitattu 8.9.2016].) Lelut24 myy LEGO-tuotteiden ohella myös muita lelutuotteita, mutta sen tuotteet kuitenkin painottuvat LEGOihin.

Lelut24 on myös saanut kuluttajien mielenkiinnon, sillä sen valikoima koostuu Suomen suurimmasta LEGO-valikoimasta. Valikoimaan kuuluu mm. monia erikoisia LEGO-settejä, joita ei välttämättä aina ole muista lelukaupoista saatavana.

#### **4.3.3 Toys R Us**

Toys R Us luokitellaan myös Pii Poo Oy:n vartenotettavaksi kilpailijaksi. Liikkeen tuotevalikoima sisältää LEGOjen lisäksi myös muut lelutuotteet. Yritys on nettisivujen (Viitattu 8.9.2016) mukaan perustettu vuonna 1987, jolloin avattiin Tanskaan ensimmäinen megamyymäläketju nimellä SUPERLEG. Avajaisvuotena yrityksen

myyntikonsepti erosi kilpailijoihin nähden suuresti, minkä avulla se onnistuikin saavuttamaan suuren suosion kuluttajien keskuudessa.

Toys R Usin omistaja TOP-TOY kirjoitti vuonna 1996 lisenssisopimuksen Toys R Usin Pohjoismaissa sijaitsevien myymälöiden kanssa, jonka seurauksena SUPER-LEG-liikkeet saivat uuden nimen, nykyisen Toys R Usin. Tämän yhteydessä yritykseen liittyivät myös neljät Toys R Us –myymälää Ruotsissa ja Tanskassa. Yrityksellä on pohjoismaissa yhteensä jo yli 50 myymälää, joista viisi sijaitsee Suomessa. Vuonna 2012 yritys aloitti jopa neljä verkkokauppaa, joiden kotipaikat ovat Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska (Toys”R”Usin historia [Viitattu 8.9.2016].)

#### **4.3.4 Kärkkäinen**

Kärkkäinen avasi ensimmäisen noin 50 m<sup>2</sup> kokoisen toimitilansa. Yritys on laajentanut nopeasti, sillä vuoden 2000 alkaessa oli tehty neljä laajennusta, minkä seurauksena yrityksellä onkin nykyään liiketilat Ylivieskassa, Lahdessa, Oulussa ja lissä (Karkkainen.com, Tavaratalot [Viitattu 8.9.2016].)

Internet-sivujen (Viitattu 8.9.2016) mukaan yrityksen tuotevalikoima sisältää mm. tietotekniikkaa, rautatarvikkeita sekä lelutuotteita, kuten LEGOja. Kärkkäinen pyrkii olemaan kilpailukykyinen jatkuvilla tarjouksillaan sekä pysyvillä halvoilla hinnoilla.

#### **4.3.5 Verkkokauppa.com**

Internet-sivujen (Viitattu 8.9.2016) mukaan yritys on perustettu vuonna 1992. Yrityksen tunnettuudesta kertoo se, että se on Suomen eniten vierailuja keräävä vähittäiskauppa verkossa. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat mm. tietotekniikka, viihde-elektroniikka sekä lelu- ja lastenhoitotuotteet.

Yrityksellä on verkkokaupan lisäksi kolme jättimyymälää sekä noin 2500 noutopistettä. Tuotteita sillä on yhteensä jopa yli 50 000 kappaletta. Helsingissä toimitilojen koko on lähes 20 000 m<sup>2</sup>, Pirkkalassa ja Oulussa noin 2000 m<sup>2</sup> (Verkkokauppa.com, Yritystiedot [Viitattu 8.9.2016].)



Nettisivujen mukaan (Viitattu 8.9.2016) Verkkokauppa.com on teetetyn tutkimuksen mukaan verkkokaupoista Suomen suosituin. Yrityksen tuotteista on jopa yli 180 000 tuotearvostelua ja jokaisen tuotteen tarkat saatavuuteen liittyvät tiedot.

#### **4.4 Pii Poo Oy:n kilpailuedut**

Pii Poo Oy omaa ainutlaatuisen kilpailuedun ollen Suomen ensimmäinen ja ainut uusien ja käytettyjen LEGO-tuotteiden myyntiin erikoistunut liike. Tämän ansiosta se on kuluttajien silmissä ns. erikoismyymälä johtuen uniikista tarjoamastaan ja elämyksellisistä liiketiloistaan. Pii Poo Oy:n liikkeet vetävätkin asiakkaita uniikilla miljööllään. Lisäksi ainutlaatuisella konseptilla vedotaan asiakkaiden tunteisiin.

Kilpailijoiden liikkeet sijaitsevat pääosin suurissa kauppakeskuksissa, mikä saattaa rajoittaa niiden aukioloaikoja. Pii Poo Oy:n liikkeet sijaitsevat omissa liiketiloissa katujen varrella, mikä taas helpottaa pitämään liikkeitä auki esimerkiksi juhlapyhinä, jolloin kauppakeskukset ovat suljettuina.

Osa kilpailijoista on ulkomaisomisteisia, toisin, kuin Pii Poo Oy. Markkinoilla tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaativat ajanhermolla olemista. Pii Poo Oy:n on helppo toteuttaa rajujakin muutoksia markkinoiden niin vaatiessa, minkä seurauksena muutokset näkyvät kilpailijoita nopeammin kotimaan markkinoilla.

Pii Poo Oy:n kilpailuetuihin voidaan luokitella myös vahva messuosallistuminen. Yritys osallistuu vuosittain useisiin eri messutapahtumiin, kuten Helsingin messukeskuksessa järjestettävälle lapsimessuille. Lisäksi yritys järjestää vuosittain oman LEGO-rakennustapahtuman pääkaupunkiseudulla, joka keräsi esimerkiksi vuonna 2016 noin 8500 kävijää. Tapahtumat ja messut tuovat yritykselle paljon näkyvyyttä ja uusia asiakkaita.

Pii Poo Oy:n henkilökunta omaa myös vahvan asiantuntemuksen tuotteistaan. Sekä verkkokaupasta, että myymälöistä on mahdollista ostaa esimerkiksi vain yksi tietty puuttuva LEGO-palikka. Tämä on palvelua, mitä mikään muu myymälä Suomen markkinoilla ei toteuta. Palvelun ansiosta asiakkaat tulevat myymälään uudestaan, sillä LEGO-maailmassa yhden palikan puuttuminen on hyvin yleistä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli toteuttaa yritykselle markkina-analyysi ja tuottaa sen pohjalta yritykselle kehittämisideoita liiketoiminnan kasvattamiseksi. Tarkoituksena oli myös analysoida asiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa Pii Poo Oy:n tärkeimmät kilpailijat. Benchmarkingia ja SWOT-analyysiä käyttämällä tavoiteltiin lopputuloksia, joiden avulla pystyttäisiin selvittämään kilpailuetuja sekä ylipäättään kehittämään yritystä. Näiden lisäksi pyrittiin toteuttamaan markkina-analyysi, jonka pohjalta yritys kykenee tekemään sekä taloudellisia että strategisia päätöksiä tulosten ja johtopäätösten avulla.

Työn tavoitteet saavutettiin suunnitellusti, ja yritykselle saatiin toteutettua markkina-analyysi, jonka pohjalta saatiin useita kehittämisideoita. Tärkeimmät kilpailijat saatiin kartoitettua, minkä lisäksi niitä vertailemalla saatiin kartoitettua alan yleinen kilpailutilanne. Benchmarkingia ja SWOT-analyysiä hyödyntämällä onnistuttiin selvittämään kilpailuetuja sekä kehittämisen kohteita. Yrityksellä on nyt markkina-analyysi, johon se voi turvautua tarpeen tullen tehtäessä taloudellisia ja strategisia päätöksiä.

### 5.1 Toimenpide-ehdotukset

Pii Poo Oy:n asiakkaihin kuuluvat turistit ja harrastajat. Yrityksen tulisi huomioida kohderyhmät paremmin. Liikkeissä voisi olla molemmille pieni oma osastonsa, josta harrastajat voisivat ostaa vaativampia LEGO-tuotteita ja turistit hieman erikoisempia tuotteita. Turistit mieltävät varmasti esimerkiksi LEGO-suolasirottimien hyväksi tuotteiksi. Lisäksi tuotevalikoimassa voisi olla entistä enemmän muitakin LEGO-tuotteita, kuin itse palikat.

Pii Poo Oy:n tulisi tehostaa yrityksen sisäisiä toimintatapoja. SWOT-analyysissä tulee esiin sisäisen viestinnän ongelmat. Tämän ongelman ratkaisu on dokumentointi, joka olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla. Lisäksi SWOT-analyysissä tulee ilmi konseptin sekavuus, tämä johtuu siitä, että työntekijät tekevät samoja asioita päällekkäin. Jokaiselle työntekijälle tulisikin asettaa selvästi omat tehtävänsä.

Pieneksi erikoismyymäläksi Pii Poo Oy:n kivijalkamyymälöissä käy kohtuullisen hyvin ostavia asiakkaita. Määrää saisi kuitenkin helposti nostettua panostamalla esimerkiksi myymälän näkyvyyteen. Yhä useampi uusi asiakas tulisi varmasti liikkeeseen, kun myymälän ulkonäkö suunniteltaisiin entistä kiinnostavammaksi. Myymälän sisätiloja tulisi myös differoida entistä enemmän tekemällä esimerkiksi lisää LEGO-näyttelyitä ja LEGO-palikoilla toteutettavaa aktiviteettia. Yhä useampi asiakas saataisiin myös ostamaan, kun tuotevalikoimaan lisättäisiin mahdollisimman paljon harvinaisia ja vanhempia LEGO-settejä.

Asiakasmäärien kasvattamiseksi yrityksen tulisi markkinoida ja tuoda itseään esille mediassa. Markkinointi perinteisissä sanomalehdissä on kallista, mutta sosiaalisen median potentiaalia tulisi hyödyntää enemmän. Esimerkiksi Facebookissa voisi toteuttaa viikoittaisia arvontoja, jolloin ihmiset kiinnostuisivat yrityksestä ja se toisi näkyvyyttä ja mahdollisesti uusia asiakkaita. Pii Poo Oy on ollut esille myös mediassa, kuten MTV3 ja Iltalehti. Tällaisia uutisia tulisi hyödyntää markkinoinnissa.

Vaikka yritys onkin tuore ja useat prosessit ovat vasta kehitys- tai muodostumisvaiheessa, joitain kehittämisprosesseja tulisi huomioida mahdollisimman pian. Uhkana on, että liikkeet lähtevät kehittymään eri suuntiin. Yleistä sisustusta, mm. esillepanoa tulisi lähteä kehittämään samanlaisiksi liikkeiden välillä. Koska yrityksen vahvuus on erilaistaminen, sitä täytyisi tuoda esille entistä enemmän. Erilaistamista voisi tuoda esille esimerkiksi viikoittain vaihtuvilla LEGO-näyttelyillä sekä tuomalla markkinoille omia malleja sekä palikkaeriä, jotka samalla omaperäistäisivät ja toisivat brändiä esille.

Vuosittain järjestettävällä LEGO-rakennustapahtumalla on paljon näkyvyyttä, ja vuonna 2016 kävijöitä oli 8600. Rakennustapahtuman potentiaali on suuri, ja sen kehittäminen on olennainen osa yrityksen kasvuprojektia. Tapahtumaa on toteutettu monia vuosi samalla konseptilla. Seuraaviin tapahtumiin tulisi kehittää kävijöille esimerkiksi LEGO-palikoilla toteutettavaa aktiviteetteja tai kilpailuja. Näiden markkinointi ennen tapahtumaa saisi varmasti ihmiset kiinnostumaan, jolloin tapahtumaa saataisiin edelleen kasvatettua. Tapahtumassa käy varmasti paljon ihmisiä, jotka eivät tiedä mikä on Pii Poo Oy. Tapahtumaan voisi tehdä osaston, jossa esitellään

kivijalkamyymälöitä sekä verkkokauppaa. Yrityksen tunnettuus lisääntyisi entisestään. Tapahtuman markkinointia tulisi myös kehittää. Tapahtumamarkkinoinnin voilyymin nostamisella kävijämäärät saattaisivat nousta hyvinkin paljon.

Pii Poo Oy kehittää koko ajan toimintojaan. Tällä hetkellä sillä on omien myyntipisteiden lisäksi seitsemän ulkoistettua myyntipistettä. Myyntipisteitä tulisi hyödyntää esimerkiksi kehittämällä tapahtumia näiden –pisteiden yhteyteen. Voisi myös ajatella, että kehittäisi toisen LEGO-rakennustapahtuman nykyisen vuosittaisen tapahtuman rinnalle. Pii Poo Oy:n vahvuuksiin kuuluu henkilökunnan osaaminen. Tämä mahdollistaisikin mm. luentojen tai leirien järjestämisen. Henkilökunta voisi opastaa vaikkapa viikonlopun mittaisella LEGO-leirillä lapsille haastavampien LEGO-settien rakentamista.

## 5.2 Työn arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle, Pii Poo Oy:lle markkina-analyysi, johon yritys voisi turvautua taloudellisten- ja strategisten päätösten yhteydessä. Tavoitteena oli myös käyttää markkina-analyysiä apuna tulevaisuudessa mahdollisen laajennuksen toteutuessa. Lisäksi tarkoitus oli saada selville tärkeimmät kilpailijat ja niiden tärkeimmät kilpailuominaisuudet.

Opinnäytetyössä, varsinkin toimenpide-ehdotuksissa tulee esiin asioita liittyen mm. markkinoinnin kehittämiseen, joiden perusteella yrityksen johto pystyy tukeutumaan markkina-analyysiin esimerkiksi laajennusta toteutettaessa. Lisäksi varsinkin avainhenkilöhaastattelujen sekä SWOT-analyysin tuloksissa tulee esiin useita kehittämisen kohteita. Näiden perusteella yritys pystyy tekemään päätöksiä, joiden avulla yritystä ja sen toimintaa saadaan kehitettyä eteenpäin. Benchmarkingia käyttämällä saatiin selville kilpailijat ja esimerkiksi niiden vetovoimaisuus.

Työ onnistui kaiken kaikkiaan hyvin. Tavoitteet saatiin täytettyä ja lisäksi työssä ilmeni useita vastauksia eri kysymyksiin, joita ei edes osattu muodostaa. Lisäksi opinnäytetyöstä saatiin pohja käsikirjalle, joka toimisi apuna laajentumisen yhteydessä, ja jonka voisi toteuttaa ennen mahdollista laajentumista.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- BR-Lelut. 2016. BR-Lelujen tarina. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.9.2016]. Saatavana: <http://www.br-lelut.fi/tietoa-br-leluista/br-lelujen-tarina>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Espoo: Otamedia.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kokkolanseudun Kehitys Oy. 2015. Myynti ja markkinointi. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.9.2016]. Saatavana: <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/kosek/toimiva-yritysajaja/myynti-ja-markkinointi/>
- Kärkkäinen. 2016. Tavaratalot. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.9.2016]. Saatavana: <https://www.karkkainen.com/verkkokauppa/info/tavaratalot>
- Lelut24. Ei päiväystä. LEGOT – KÄYTETYT. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.9.2016]. Saatavana: <http://www.lelut24.fi/legot-kaytetyt-c-278.html>
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Patterson, J.G., Keppler, K., & Mapson, R. 1995. Benchmarking Basics.
- Ranto, T. & Ranto, T. 2016. Yrittäjät. Pii Poo Oy. Haastattelu 13.10.2016.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen Markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2016. SWOT-analyysi. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.9.2016]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>
- Toys”R”US. Ei päiväystä. Toys”R”USin historia. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.9.2016]. Saatavana: <http://www.toysrus.fi/toys-r-us/toys-r-usin-historia>
- Verkkokauppa.com. Ei päiväystä. Yritystiedot. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.9.2016]. Saatavana: <https://www.verkkokauppa.com/fi/yritystiedot>

Yritys-Suomi. Ei päiväystä. Hinnoittelu. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 11.9.2016]. Saatavana: <https://www.yrityssuomi.fi/hinnoittelu>

## **LIITTEET**

Liite 1. Toimitusjohtaja Tuomo Rannon sekä tuote- ja kehityspäällikkö Timo Rannon haastatteluiden kysymykset

**LIITE 1 Haastatteluiden kysymykset**

Ketkä ovat teidän asiakkaitanne?

Arvioi kuinka monta ostavaa asiakasta liikkeessä käy päivittäin?

Miten liikkeen asiakasmääriä saataisiin kasvatettua?

Miten yritystä voisi kehittää, jotta se erottuisi paremmin kilpailijoihin nähden?

Miten vuosittain järjestettävä LEGO-rakennustapahtuma vaikuttaa yrityksen toimintaan?